

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа студентки

**заочной формы обучения**  
**направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»**  
**5 курса группы 05001162**  
**Ибо Валерии Геннадьевны**

Научный руководитель  
канд. психол. наук., доц.  
Гуськова Е.А.

Рецензент  
Генеральный директор  
ИП Полянская Ю.Ю.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие и виды конфликтов.....	7
1.2. Структура и динамика конфликтов в организации.....	20
1.3. Принципы управления и профилактики конфликтов в организации.....	27
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ПРОФИЛАКТИКИ (НА ПРИМЕРЕ САЛОНА СОТОВОЙ СВЯЗИ «Теле2»).....	38
2.1. Организационно - экономическая характеристика салона связи «Теле2».....	38
2.2. Анализ системы управления персоналом в салоне связи «Теле2».....	44
2.3. Система профилактики конфликтов в салоне связи «Теле2».....	50
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В САЛОНЕ СВЯЗИ «Теле2».....	59
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профилактики конфликтов в салоне связи «Теле2» .....	59
3.2. Экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В период глобализации и в условиях рыночной экономики важнейшим условием эффективного функционирования организаций различного уровня выступает объективная потребность конструктивного решения проблемы управления конфликтами. Реальность такова, что по имеющимся в мире наблюдениям, управляющие предприятий тратят до четверти своего рабочего времени на урегулирование различного рода конфликтов. Трудно представить руководителя, который ни разу не сталкивался бы с проблемой сглаживания конфликтов между подчиненными ему сотрудниками, отделами или подразделениями. Обычно такая ситуация воспринимается как сбой в работе организации, как помеха в нормальной трудовой деятельности. Большинство руководителей, столкнувшись с конфликтной ситуацией, чувствуют раздражение и недовольство, вызванные необходимостью отвлекаться от прямых задач и тратить время, которого всегда не хватает, на улаживание мелких дрызг или крупных склок.

В российской социальной жизнедеятельности выживание организаций в условиях предельно жесткой конкуренции остро ставит проблемы, связанные с разработкой механизмов и программ, защищающих организации от дисфункциональных конфликтов, которые усиливают их психологическую и экономическую надежность. Становится очевидной необходимость формирования у всех сотрудников организации не только адекватного, но и конструктивно-творческого отношения к конфликтам.

Значимость деловых конфликтов и их разрешение в нынешнем социуме настолько велика, что во второй части XX столетия появилась отдельная отрасль научного знания – конфликтология.

Конфликты выделяются в деятельности каждого социального института, группы, согласно взаимоотношениям между людьми. Они играют большую роль в функционировании предприятия. Отличия в восприятии

зачастую приводят к тому, что не всегда будет соглашаться один человек с другим во время разрешения вопроса. Такое несогласие появляется тогда, когда ситуация будет носить конфликтный характер.

Управление организацией по своей роли обычно находится в эпицентре каждого конфликта. Руководитель призван решать их доступными для него способами. Управление конфликтами выступает одной из числа главных функций управленца. В среднем управленцы затрачивают 20% своего рабочего времени, чтобы решать разные конфликты. Каждый руководитель должен знать не только структуру конфликта, но и способ, и методы предотвращения, предугадывать возможность появления конфликтов в том или другом случаях.

На предприятиях конфликты способны обладать деструктивным и конструктивным началом. Большинство будет зависеть от того, каким образом управляется конфликт.

Все вышесказанное заставляет нас обратить внимание на актуальность и необходимость разработки новых подходов к системе управления конфликтами в организации и их предупреждения.

**Степень научной разработанности темы.** Понятие «конфликт» рассматривается на протяжении многих лет рядом ученых и является объектом изучения разных наук. За последние годы все более нарастает количество публикаций по вопросам конфликтологии. Интенсивно переводятся труды зарубежных авторов, широко публикуются работы отечественных исследователей.

Традиции изучения конфликтов восходят к таким именам, как М.Вебер, Г. Зиммель, Ф. Энгельс. Современная теория конфликта исходит из целого ряда посылок и не является теорией с преобладанием одной парадигмы. В нашей работе мы ориентируемся на точку зрения Р. Дарендорфа и Л. Козера, считавших конфликт естественной частью целостности социальных взаимоотношений людей. В работе использованы отечественные и зарубежные труды по проблемам технологий регулирования

конфликтов (А.Я. Анцупов, Н. Богатырева, Е.В. Буртовая, Ф.М. Бородкин, М.Ю. Зеленков, Г.И. Козырев, В.П. Ратникова, Г.И. Решетникова, К.В. Рутицкая). Исследование базируется на публикациях ученых и практиков в области конфликтологии, коммуникации на предприятиях, таких как Д.Е. Афонина, М. Грачева, Ш.П. Егизарян, В.А. Кузнецов, Е.И. Платонов и др.

Обзор публикаций по теме дипломной работы приводит к следующим выводам.

Во-первых, достаточно полно освещены вопросы, касающиеся теоретического содержания и понимания природы конфликта.

Во-вторых, сравнительно меньше и явно недостаточно исследований по методам профилактики конфликтов в организации и разработке действенных механизмов по их управлению.

Таким образом, очевидно противоречие между нарастающей потребностью в исследовании системы управления конфликтами в организации и разработке эффективных способов их профилактики, с одной стороны, и недостаточной теоретико-методологической и технологической базой для их внедрения, с другой. С этим противоречием связана основная проблема дипломного исследования – необходимость разработки эффективных мер профилактики конфликтов в системе управления организацией в целом.

Актуальность темы дипломного исследования, степень ее научной разработанности, сформулированная проблема исследования обуславливают выбор его объекта и предмета, а также постановку исследовательских задач.

**Объект исследования:** салон сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская)

**Предмет исследования:** система профилактики конфликтных ситуаций в салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская).

**Цель** дипломной работы заключается в разработке эффективной системы профилактики конфликтов ИП Полянская Ю.Ю.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- изучить научные источники информации по проблеме исследования и описать теоретические аспекты конфликтов и методы их разрешения в действующих организациях;
- проанализировать систему управления персоналом в организации
- провести анализ уровня конфликтности сотрудников и частоты возникающих конфликтных ситуаций исследуемой организации;
- разработать рекомендации по устранению и профилактике конфликтов в салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская). Рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

**Методы исследования:**

- 1) методы организации исследования – метод срезов, сравнительный;
- 2) эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), анкетирование, тестирование, наблюдение, SWOT - анализ и др.;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

**Информационная база исследования** представляет анализ деятельности салона сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская). Материалы статистических отчетов, нормативно методологические документы организации, а также результаты самостоятельных исследований, проведенных в салоне сотовой связи.

**Практическая значимость** результатов дипломного исследования заключается, прежде всего, в том, что разработанные в нем рекомендации по управлению конфликтами и их профилактики могут стать основой управленческой деятельности в салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская) и в других организациях подобного профиля.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и виды конфликтов

Термин «конфликт» с латинского означает столкновение [27, с. 402]. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, что порождает ответное противодействие.

В психологии под конфликтом в организации понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сотрудников, заключающийся в активном противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

В основании каждого конфликта заложена противоположность взглядов, интересов, а также серьезное разногласие или спор. Такие противоречия приводят зачастую к конструктивным, или же к деструктивным последствиям.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов.

Типология конфликта, как указывает Н. Тренин, зависит, прежде всего, от выбранного критерия. Например, в зависимости от разрешимости конфликтного противоречия выделены: полностью разрешаемые конфликты, частично разрешаемые и не разрешаемые, которые поддаются только регулированию [29, с. 73].

В области возникновения и развития конфликтов можно выделить на бизнес - конфликты, которые касаются официальной деятельностью человека, исполнением своих служебных обязанностей, и личные конфликты – касаются неформальных отношений.

В соответствии с распределением между сторонами потерь и побед они делятся на конфликты симметричные и асимметричные. Первый тип – конфликты распределены равномерно; второй – некоторые выигрывают или проигрывают гораздо больше, чем другие.

По числу субъектов классифицировать конфликты можно как: внутри личностные, межличностные, межгрупповые конфликты, конфликт между личностью и группой, социального конфликта.

Внутри личностный тип конфликта имеет разнообразные формы. Одной из наиболее распространенных является ролевой конфликт, когда один человек получает противоречивые требования о том, что должно стать результатом его деятельности. Возникновение внутри личностного конфликта может быть обусловлено тем, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутри личностный конфликт может послужить ответом на перегруженность работой или недогрузки. Согласно исследованиям подобный внутри личностный конфликт обуславливается низким уровнем удовлетворенности работой, низкая самооценка и организации, а также наличием стресса [34, с. 25-33].

Межличностный конфликт, вероятно, является наиболее распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за менеджеров дефицитных ресурсов, капитала или труда, при использовании оборудования или утверждения проекта. Межличностный конфликт может также произойти как столкновение личностей. Люди с различными чертами личности, отношений и ценностей иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.



Конфликт между личностью и группой. В результате Хоторнского эксперимента, группы устанавливают нормы поведения и развития. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принят неофициальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если резервная группа находится в противоречии с ожиданиями личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то хочет сделать "больше" или делать сверхурочную или превышение нормы, а группа рассматривает это "чрезмерное" усердие как негативное поведение. Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если этот человек занимает позицию, отличную от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на основании служебных обязанностей: между необходимостью обеспечить достаточную производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Головка может быть вынужден принять дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и может привести к снижению производительности [20, с. 31-34].

Межгрупповые конфликты. Компании состоят из множества групп – формальных и неформальных. Конфликты могут возникать в самых лучших организациях между такими группами.

До тех пор пока конфликт еще не "созрел", он скрыт, что затрудняет процесс управления или разрешения. В противном случае, конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под ручным управлением, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый скрытно подрывает его основы, хотя может внешне казаться, что все в порядке.

Скрытые конфликты часто развиваются в виде интриги, которая понимается как несправедливое отношение менеджеров и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, которые приносят пользу инициаторов и в ущерб тем, против кого направлено интрига. Пушка интрига

искаженную информацию, распространяемую через «третьи руки», с помощью которого «порочат» или «реабилитируются» люди и их действия.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием кликами – группы сотрудников, активно выступающие против чиновника или поддержаны большинством линии с целью захвата формального или неформального типа власти в организации или укрепляющие свои позиции.

Открытый конфликт, где разногласия можно отнести к сфере производства, могут выражать, к примеру, разные пути, которые бы вели к единой цели, являются относительно безобидными.

Открытый конфликт зачастую может развернуться на основании дела. Тлеющий, скрытый конфликт – результат отношения людей. Большинство конфликтов, кажущиеся деловыми, на самом деле выступают теми, где вмешиваются взаимоотношения. Результатом их выступает не устранение напряжения. Когда деловая составляющая будет отрегулированной, то он перенесется на прочее место [17, с. 41-47].

Согласно характеру конфликты могут быть подразделены на объективные и субъективные. Объективные – реальные проблемы и недостатки, которые возникают при эксплуатации и развитии компании. Субъективные – разница в индивидуальной оценке определенных событий, взаимоотношений между персоналом и пр. Иначе говоря, имеется либо объект конфликта, либо субъективная оценка ситуации. В свою очередь имеются и различия во мнениях и оценках предмета конфликта. В случае, когда они являются мнимыми и люди просто разные способы выразить свою по существу то же мнение, то конфликт – субъективный и бессмысленный. В отличие от этого объективного характера конфликты всегда по делу. Организационные объективные конфликты, как правило, связаны с дефектами в работе, так что есть бизнес-основа. Субъективная – конфликты в природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической совместимости людей, их непонимание и нежелание понимать друг друга.

Чрезвычайно важно уметь определять конфликтные причины, потому как при знании причин появления конфликта, становится проще принимать определенные шаги на пути блокирования его [24, с. 66].

Перечислим составляющие причины появления конфликта, который предложены были специалистами.

Его условно можно представить в форме главных категорий причин (см. рис. 1.1):

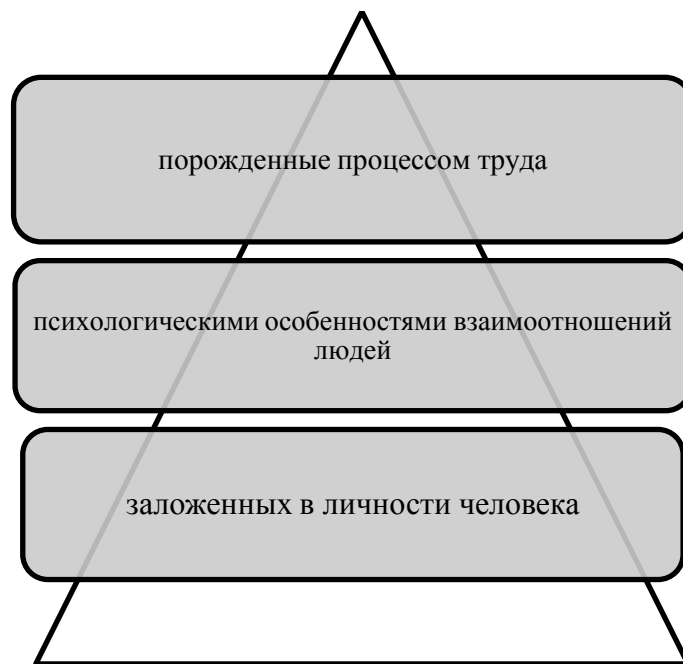


Рис. 1.1. Составляющие причины появления конфликта [23, с. 137]

Основным источником конфликтов для многих организаций является занятость порожденная процессом. Среди них можно отметить факторы, препятствующие осуществлению людьми своих обязанностей. Например, прямая связь сотрудников, отрицательно влияющих друг на друга в технологической цепочке. Несоблюдение функциональных обязанностей в системе «руководитель – ведомый». Такая система не обеспечивает надлежащих условий для успеха подчиненных.

Конфликты на рабочем месте могут быть вызваны факторами, которые препятствуют достижению целей, таких как высокая заработная плата,

благоприятные условия труда и отдыха. Например, нерешенные организационные вопросы, в которых нарушена система распределения ресурсов; отношения людей, в которых доходы одного зависят от эффективной работы других.

Наконец, конфликты часто генерируются рассогласования действия одного члена норм и ценностей, принятых командой. Например, несоответствие ожиданий относительно поведения своих подчиненных своего лидера в распределении полномочий и вознаграждения по итогам работы.

Вторая группа причин, которые приводят к конфликтам и представляют психологические особенности человеческих отношений, чтобы включать в себя взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Соответственно этим причинам команда может развиваться неблагоприятный психологический климат, называют атмосферу нетерпимости.

Следующая группа являются причинами конфликта, покрытие в своеобразии личности членов команды. В этом случае мы имеем в виду не только неспособность человека контролировать свои эмоции, агрессивность, чрезмерное беспокойство, и так далее. Н., но и социально-демографические характеристики. Например, женщины имеют тенденцию к большей частоте конфликтов, связанных с их личного потребления (праздники, бонусы, сумма заработной платы, и так далее), В то время как мужчины непосредственно на работу. С увеличением возраста работников сократили долю конфликтов, связанных с организационной деятельностью проблемы (нарушение трудовой дисциплины, качество несоответствия предъявлять требования, и так далее)

На рисунке 1.1 отражены основные причины конфликтов, но есть и более редкие. Н.В. Гришина во время изучения межличностных конфликтов на предприятиях систематизировала причины их возникновения [16, с. 53]. Итак, конфликты могут быть вызваны факторами, которые препятствуют

достижению человеком главной цели по деятельности, то есть получению некоторого продукта. Данными факторами могут выступать: технологическая зависимость между работниками, когда поступки одного из их числа повлияют в нашем случае негативно на эффективность труда прочего работника, к примеру, на конвейере; перенос проблем, разрешение которых должно было проходить по горизонтали, по вертикали уровня отношений (недостаточность в оборудовании, инструментах, которые зачастую способны вызвать конфликты между работниками, но решать такую проблему обязаны не они, а управленцы; неисполнение функциональных обязанностей в структуре руководство-подчинение, к примеру, руководитель не способен обеспечивать надлежащие условия, чтобы деятельность предприятия была успешной, или подчиненные не способны исполнить требований к ним.

Во-вторых, конфликты в производстве также могут быть вызваны факторами, которые бы препятствовали достижению сотрудниками вторичных целей при трудовой деятельности – очень высокая оплата труда, хорошие условия для отдыха. К такой группе факторов отнесем:

- взаимосвязанность работников, во время которой достижение конечной цели для одного определено другими членами;
- нерешимость части вопросов по организации, то есть вертикали, следствием чего выступает недовольство людей, между ними, которые расположены по горизонтали;
- нарушения функциональности в структуре руководство-подчинение, которое бы препятствовало достижению целей руководства и подчиненных [16, с. 56].

Наконец, появляющиеся при реализации деятельности по труду конфликты способны зачастую поражаться несоответствием в поступках человека принятым в некотором коллективе нормам и ценностям. Похожая, но другая причина, конфликтогенная: несоответствие ролей в структуре

взаимоотношений руководство - подчинения, к примеру, есть место несовпадения ожиданий, распространенных в коллективе касательно поведения человека, который занимает некоторый пост.

Заключительная причина обуславливается в большей степени описанием большинства отечественных служебных учреждений. В итоге у человека может сложиться негативное представление о руководителях.

Окончательного и полноценного перечня причин, которые бы вызывали конфликты, включая по трудовой деятельности, нет. А к причинам, перечисленным выше, добавить дополнительно можно множество прочих, которые порождались практикой предпринимательства. К примеру, Л. Яккока отметила, что сотрудники организации производят планирование деятельности. Ими вся работа сводится в целостную систему. По сути, работники аппарата центра будут эффективными только тогда, когда он накапливает опыт по оперативной деятельности.

Но зачастую присутствует тенденция, в особенности на предприятиях, где принимается выпускник школы Гарварда по направлению бизнеса, который не смыслит ничего в определенном бизнесе, назначая его на пост в центральном секторе фирмы. Потому как у человека практических наработок нет в руководстве фирмой, а он уже вынужден указывать направления действия работникам, за плечами которых есть стаж в тридцать лет, что тот, к примеру, делает все неправильно. В течение карьеры приходится зачастую много времени проводить в разбирательствах в некоторых конфликтах между управленцами из аппарата управления и сотрудниками [11, с. 91].

Как уже отмечалось, самым ярким примером конфликтов по причине психологических особенностей выступают взаимные антипатии и симпатии. К примеру, достаточно безобидный фактор антипатия – симпатия будет касаться лишь нескольких человек, группы людей, однако он способен иметь большие последствия для коллектива, в общем. Потому как зачастую разного рода назначения по кадрам на предприятии будут обладать именно таким признаком. Несправедливость в таких назначениях в свою очередь приведет

к тому, что межличностные конфликты будут обостряться, как и отношения между людьми.

Мы хотим определить дополнительно причины конфликта, которые могли бы стать родственными:

- психологически неблагоприятная атмосфера в рабочем коллективе;
- негативная или нарушенная психологическая коммуникация, когда людьми не учитывается состояние партнера.

Р.Л. Кричевский выделил также территориальную причину конфликта, которая относится к категории психологических. В науке психологии применяется определение территориальности, которое включает в себя занятие личностью или же группой некоторого пространства, а также установку контроля над ними, то есть объектами внутри такого пространства. Здесь есть два вида территориальности [22, с. 68].

При появлении территориальности люди все чаще сталкиваются в нынешней жизни и на работе. Те люди, которые вошли в некоторую ту или иную категорию, будут обживать собственную территорию, то есть рабочее место вместе с комнатой для отдыха, а также занятие такой территории представителями прочей группы может обернуться конфликтом. Аналогично каждый составляющий такой группы занимает долю от общего пространства наравне с располагающимися на ней коллегами, потому будет без энтузиазма относиться, если на нее вторгнется одноклассник. К примеру, при наличии собственного стола, каждый человек негативно отреагирует, когда за ним будет расположен кто-то другой, кроме него самого.

Многие причины конфликтов заключаются в специфике личности. При данном случае имеется в виду вероятные особенности личности, которые иногда загоняют человека в конфликт. Неумение поддавать контролю эмоции и свое состояние, пониженный уровень самоуважения, повышенная тревожность, агрессивность, некоммуникабельность,

повышенная принципиальность. Перечень причин личности и конфликта не будет сведен к фиксированному набору черт. Характеристики демографии также являются нейтральными. К примеру, согласно данным Н.В. Гришиной, женщине более характерна тенденция или склонность к конфликтам, которые бы связывались ее личностными потребностями, мужчины же наиболее конфликтны, когда затрагивается непосредственно вопрос по работе.

При увеличении возраста сотрудника наибольший вес начинает вытеснять конфликт, который основан на целевом характере деятельности, вместе с тем происходит одновременное уменьшение конфликтов в коллективе, которые бы вызывались адаптацией работника на новом для него месте.

Однако зачастую конфликты могут быть усмотрены там, где нет их на самом деле, или наоборот, мы способны порой оценивать отношение к человеку в качестве позитивного, когда конфликт уже имеет место.

Конфликт выступает столкновением, который появляется там, где происходит столкновение желаний, разных альтернатив [29, с. 90-91]. Конфликты способны возникать там, где происходит столкновение разных школ, различных поведенческих манер, может подпитывать их и стремлением к получению чего-то, что не подкрепляется сознательным.

Чем более широкий разброс критериев по принятию решения, а также разных вариантов, тем более глубокий конфликт.

Задача по оптимизации психологического и социального климата в коллективе требует неременную необходимость для выявления причин по возникновению конфликтов между членами. Из числа первых шагов по направлению решения такой задачи выступает выработка психологической и социальной психологии конфликта. Данная типология будет предполагать в своей основе исследований на разных предприятиях. В основании такой типологии будут связи людей при процессе труда.



Итак, такие взаимозависимости носят функциональный характер, который определен трудовой совместной деятельностью. Такие связи будут носить опосредованный и непосредственный характер.

Во-вторых, такие связи, которые вытекают согласно принадлежности сотрудника первичному коллективу на производстве, связи характера по психологии, которые вызываются человеческими потребностями в общении.

Исходя из перечисленных связей, которые должны в норме обладать согласованностью характера, выделились нижеперечисленные главные типы конфликтов, которые нарушают успешность связей.

По направлению деятельности конфликты можно поделить на горизонтальные, смешанные и вертикальные [20, с. 59-62]. В число горизонтальных мы отнесем те, в которых не задействуются прочие лица, которые есть в подчинении. В число вертикальных конфликтов можно отнести такие из них, которые включают в себя участников, которые расположены в подчинении. При смешанных конфликтах есть и горизонтальная, и вертикальная составляющая конфликта.

Самые распространённые конфликты – это смешанные и вертикальные. В среднем они берут на себя 80% от прочих. Также они выступают наиболее нежелательными для управленца, потому как он связывается в своих действиях. Это происходит потому, что в таком случае любое действие управленца станет рассматриваться работником через данный конфликт.

Согласно возникающим последствиям конфликты можно подразделить на конструктивные и деструктивные. Первые – возможность рационального преобразования в компании, в последствии происходит устранение конфликта и его объекта, что, бесспорно, может повлечь для компании ощутимую пользу и повлиять на её развитие. В случае, когда у конфликта отсутствуют реальные основания, он превращается в деструктивный, в связи с тем, что первоначально он разрушает систему взаимоотношений между персоналом, после чего вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Зачастую конструктивные конфликты происходят из-за различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Например, руководители разных подразделений организации (по горизонтали или вертикали) по-своему видят желаемое состояние объекта их деятельности в будущем. Развитие такого конфликта усиливает процесс активного обмена информацией, согласования позиций и при желании может привести к более эффективному решению стоящей перед коллективом общей задачи.

Наличие положительных свойств конфликта иногда является причиной того, что такие конфликты искусственно инициированы с целью достижения положительного эффекта. В частности, прицельный инструмент различных услуг – один из этих случаев.

Следует иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если не преодолеть его своевременно, превращается в деструктивный. Люди начинают показывать друг другу личную антипатию придираются, унижать других, навязать свою точку зрения, отказаться от решения насущных проблем.

Во многих отношениях, трансформация конфликта в конструктивном типе разрушительна, как и в целом возникновение определенных типов конфликтов, в связи с особенностями самих отдельных участников. Так, Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. А. Корякский считают, что есть 6 типов «конфликтных» людей, которые вольно или невольно провоцируют дальнейшие столкновения с другими. К ним относятся:

1. демонстративные – стремясь быть в центре внимания, являются инициаторами споров, к которым они проявляют чрезмерную эмоциональность;

2. жесткие – имеют высокую самооценку, не учитывают мнение других, некритически относящиеся к своим действиям, болезненно обидчив, склонен к отдушину вреда другим;

3. неуправляемые – характеризуется импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемое поведение, плохое самоконтроля;

4. ультраточные – характеризуется уровнем чрезмерной настойчивости, недоверия, подозрительности;

5. целенаправленный – рассматривает конфликт как средство для достижения своих целей, другими склонны манипулировать в своих интересах;

6. бесконфликтный – желание угодить может только создавать конфликты.

Конструктивным конфликт будет, если оппоненты не будут выходить за грани норм этики, деловых отношений.

Для таких конфликтов можно назвать характерными разногласия, затрагивающие принципиальные стороны с проблемами по функционированию предприятия, а также разрешение которых приведет к выводу предприятия из отсталости, к модернизации.

Деструктивные конфликты способны приводить лишь к разрушительным, негативным действиям, которые зачастую могут перерасти в негативные явления, что может привести к резкому понижению эффективности труда некоторой группы. Такой конфликт появляется в двух ситуациях: когда первая из сторон упрямо с жесткостью отстаивать собственную позицию, не желая принимать во внимание интересы второй стороны; когда первая стороны использует нравственно осуждаемые способы по борьбе в своем стремлении подавить оппонента.

Такой же конфликт способен возникать по причине должностных обязанностей управленца: между необходимостью в обеспечении соответствующей производительности, а также соблюдении процедур и правил организации. Управленец может вынуждаться предпринимать меры дисциплинарного характера, которые способны оказываться непопулярными у подчиненных. В этом случае группа может наносить удар в ответ касательно изменения к нему отношения.

Зачастую по причине отличия целей стартуют конфликты между функциональными подразделениями в организации. К примеру, сбытовой отдел зачастую ориентируется по покупателю, а производственные подразделения в большей мере озабочены соотношением эффективности и затратами, экономией масштабов. Иметь большие запасы товаров, чтобы иметь способность к быстрой реализации заказов по предположениям сбытового отдела означает повышение затрат.

Таким образом, существуют разнообразные типы конфликтов, которые имеют место в организациях. Чаще всего возникновение конфликта связано с тем, что каждая трудовая единица преследует собственные цели, стремления и интересы, так же ведет себя и фирма. В данной ситуации достижение собственного плана необходимо увязывать и согласовывать с целями всей компании. Когда происходит достижение поставленных компанией целей и решение личных задач персонала, могут возникнуть некие спорные ситуации.

Заболевание часто с одной стороны, интерес представляет использование власти другой стороной. Непризнание власти является одним из наиболее важных особенностей конфликта. Например, по словам главы штаба необходимости идти на работу в день, чем нарушает его планы. Если подчиненный не выполняет приказа, отданного ему, может сложиться ситуация, негативно влияющая на эффективность совместной деятельности, что приведет к конфликту.

Сильный конфликт сопровождается, как правило, развитием стресса у участников, снижая уровень сплоченности и единства в команде, влеча за собой разрушение коммуникационных сетей и так далее.

## **1.2. Структура и динамика конфликта в организации**

Конфликтное управление в компаниях – значимое воздействие на устранение (минимизацию) причин конфликта, или возможность

скорректировать поведение участников конфликта. Изучение конфликта как сложное взаимодействие целого ряда объективных и субъективных факторов, первопричиной конфликта должно признать, тем не менее объективные условия, которые создают потенциал для ее возникновения. Иногда конфликтная ситуация через ее элементы: участники с их несовпадающими целями и объектом конфликта. Такой анализ конфликтной ситуации - анализ потенциальных конфликтов, когда противостояние еще не началась. Понятие существующего конфликта самого и его оппонента называют «конфликтной ситуации».

Введение в анализ конфликта концепции «конфликтной ситуации» в первую очередь потому, что достаточных доказательств должны многовариантный с указанием понимания тех же явлений, действий и действий человека. Понятие «конфликтной ситуации» подчеркивает необходимость освоить методы адекватного понимания партнера в диалоге по внешне наблюдаемых характеристик. Можно выделить три группы факторов, определяющих этот процесс: факторы, имеющие отношение к личности человека; факторы, имеющие отношение к противнику; факторы, имеющие отношение к ситуации. Особое значение, когда проблема становится конфликтного взаимодействия в случае маскировки противоположной стороны своих реальных целей. Обычно при анализе конфликтов делится на четыре основные категории: структура конфликта, его динамика, функции и типология. Давайте кратко рассмотрим каждый из них. Существует разное понимание структуры конфликта. Таким образом, следующие понятия: стороны (участники) конфликта, условия его конечно, ситуация, возможность действий участников, результаты действий конфликтов.

Любой конфликт обладает чуть меньшим или большим выражением его структуры [20, с. 59-62]. В каждом конфликте есть объект ситуации конфликта, который будет связан или с организационными и

технологическими трудностями, особенностями по оплате труда, или же спецификой личных отношений.

Вторым составляющим конфликта выступает цель, мотивы субъективных участников конфликта.

После этого, конфликт будет предполагать присутствие оппонентов, четко очерченных лиц.

В каждом конфликте необходимо отличать повод непосредственного столкновения от настоящих причин (см.рис. 1.2 ).



Рис. 1.2. Модель конфликта как процесса [28, с. 154]

Из рис. 1.2 становится понятно, что проявление более одного источника конфликта будет повышать возможность появления ситуации конфликта при управленческом процессе. Но и наибольшей вероятности появления конфликта, стороны могут не пожелать отреагировать таким образом, чтобы дальнейшее усугубление ситуации не происходило. Человек

не всегда реагирует на ситуации конфликта, которые бы влекли за собой маленькие потери. Иначе говоря, порой люди осознают, что выгоды потенциальные не будут стоить затрат.

В психологической структуре конфликтов различают несколько компонентов.

- Когнитивные компоненты. Взаимные представления о характеристиках каждой из сторон в конфликте; интеллектуальные способности обработки информации и принятия решений; степень вовлеченности в конфликтной ситуации на различных этапах его развития; уровень самоконтроля сторон конфликта; опыт работы с людьми и профессиональными навыками; самоосознание, самопонимание и объективность в оценке их возможностей.

- Эмоциональный компонент конфликта представляет собой совокупность опыта участников.

- Определяются компоненты, которые появляются как совокупность усилий по преодолению разногласий и другие трудности, возникающие в связи с противоположных сторон, а также для достижения целей, преследуемых сторонами в конфликте.

- Мотивационные компоненты конфликта образуют его ядро и характеризуют характер несовпадения позиций участников противостояния. Кроме того, структура конфликта способна включить вопрос о конфликте, который относится ко всем вещам, о которых было противостояние. Предметом конфликта характеризуется следующими признаками. Во-первых, это может быть как материальные, так и психологические. Во-вторых, это всегда весьма существенным для участников противостояния, хотя значение этого может быть чисто ситуативным. В-третьих, с практической точки зрения, чтобы преодолеть значительные трудности в определении объекта в реальном конфликте, как правило, оправдано и компенсируется относительно точно предсказать поведение противоположной стороны, как

субъект конфликта является одним из факторов, определяющих это поведение.

В общей схеме динамики конфликта являются семь этапов его развития:

- этап предварительного конфликта;
- этап, связанный с возникновением объективной конфликтной ситуации;
- интеллектуальный этап развития;
- критический этап развития;
- интенсивность снижения боевых действий;
- сопоставление официальных и неофициальных оценок поведения;
- разрешение конфликта или выхода из одной из сторон.

Как правило, выделяются две противоположные функции: деструктивные и конструктивные. При определении фактических функций конфликта необходим особый подход, так как тот же конфликт может быть деструктивным и в одном отношении в другом конструктивным играют отрицательную роль в стадии разработки, в некоторых конкретных обстоятельствах и положительный результат - на другом этапе, в другой ситуации.

Конструктивный конфликт происходит, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение этого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с одним из законов диалектики, утверждая, что борьба противоположностей - источник развития). Разрушительный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и твердо настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из противников прибегая к морально устаревшим методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. Причины конструктивного конфликта:



- Неблагоприятные условия эксплуатации;
- Несовершенная система оплаты труда;
- Недостатки в организации работы;
- Неравномерность работы;
- Сверхурочная работа;
- Пробелы в технологии (особенно те, которые влияют на доходы работника, а не его вина);
  - Несоответствие прав и обязанностей;
  - Отсутствие ясности в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
  - Низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
  - От конфликтов (т.е. способствуя возникновению конфликтов) организационной структуры.

Положительное конструктивное разрешение конфликтов - это, прежде всего, чтобы преодолеть недостатки, причины, которые привели к нему. И как эти причины - цели. отражая неадекватные организации управления, устранение которых является совершенствование организации. Деструктивные конфликты создаются в основном субъективные причины, которые включают в себя лидера и проступки подчиненных, а также психологическую несовместимость отдельных лиц.

Можно выделить три основных этапа развития конфликта:

1) Этап латентной стадии (до конфликтных ситуаций).

На скрытой (латентной) стадии, уже есть все основные элементы, которые составляют структуру конфликта, его причинах и его основных участников, то есть, есть основная база предпосылок для действий конфликтов, в частности, определить возможность объекта противостояния, есть две стороны, которые могут одновременно претендовать на это место, реализация одной или обеих сторон конфликтной ситуации.

Эта «инкубационная» стадия конфликта, можно попытаться решить этот вопрос мирным путем, например, отменить принятия дисциплинарных мер по улучшению условий труда и т.д. Но при отсутствии положительного ответа на эти попытки конфликт становится открытым.

## 2) Этап открытого конфликта.

Признаки перехода скрытой (латентной) стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтного поведения. Как уже отмечалось выше, поведение конфликт выражается внешними действиями сторон. Их специфика как особой формы взаимодействия является то, что они направлены на блокирование противника для достижения своих целей и реализовывать свои собственные цели. Другие признаки действия конфликта являются:

- увеличение числа участников;
- увеличение числа проблем, которые составляют сложные причины конфликта, переход от бизнеса к личным проблемам;
- компенсировать эмоциональную окраску конфликта в темной стороне спектра, негативные чувства, такие как неприязнь, ненависть и др.;
- увеличение степени умственной силы до уровня стресса.

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется условиями эскалации, что влечет за собой усиление борьбы, рост разрушительных действий сторон друг против друга, создавая новые условия для отрицательного результата конфликта.

Последствия эскалации, полностью зависит от позиции сторон, особенно тот, который имеет большие ресурсы, силы, могут быть двух видов.

В случае несовместимости между сторонами прилагает все усилия для уничтожения других побочных эффектов на открытых этапах конфликта может быть разрушительным и привести к краху добрых отношений или даже к уничтожению одной из сторон.

## 3) разрешение (завершение) конфликта.

Частичное решение конфликта достигается, когда прекращается внешнее поведение конфликта сторон, но еще не превращенный внутри так называемой когнитивной, интеллектуальной и эмоциональной сферы, что противоречивые поведение. Таким образом, конфликт будет решен не в полной мере только на поведенческом уровне, когда, например, административные санкции применяются к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта сохраняется.

Таким образом, полное решение конфликта достигается лишь тогда, когда оба компонента конфликта преобразуются - и внешние, и внутренние уровни. Этот общий результат достигается, например, когда удовлетворяются все справедливые требования конфликтующих сторон.

### **1.3. Принципы управления и профилактики конфликтов в организации**

Управление конфликтами в организациях оказывает значимое воздействие на устранение (минимизацию) причин конфликта, или способно скорректировать поведение участников конфликта.

В психологии решили выделить пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: конкуренция, компромисс, сотрудничество, избегание и устройство.

Соперничество (упорство) на заключительных этапах конфликта заключается в наложении на другую сторону предпочтительных решений для себя.

Соперничество –наиболее типичное поведение в конфликтной ситуации. Согласно статистике, более 70% всех случаев конфликта - это стремление к достижению односторонней победы, чтобы выиграть, получить удовлетворение в первую очередь своих собственных интересов. Подобная стратегия используется человеком с сильной волей, авторитетом и властью.

Компромисс – желание противника положить конец конфликту за определенные уступки по некоторым вопросам их позиции. Эта стратегия

характеризуется отказом от предыдущей части требований, выдвинутых, готовы признать претензии с другой стороны, частично оправдано, желание и готовность извиниться прощать. На сегодняшний день компромисс является лучшей стратегией для завершения конфликта, который так богат российской действительности, из-за их сложности, запутанности и затяжного состояния. Способность к компромиссу в нынешней ситуации высоко ценится, так как уменьшить болен, это делает его относительно быстро преодолеть конфликт [28, с. 53].

Устройство или концессии на заключительном этапе конфликта рассматривается как вынужденный отказ от борьбы и важность сдавать свои позиции. Эта стратегия означает, что противник действует совместно с другой стороной, но не пытается защитить свои собственные интересы, чтобы сгладить ситуацию и восстановить нормальную рабочую среду. Принять стратегию для участника конфликта заставляют разные обстоятельства. Это может быть реализация его ошибиться, необходимость поддержания хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него для официальных или личных интересов, мелкие проблемы.

Как избежать решить или избежать ее обсуждение, на самом деле попытка уйти от конфликта при минимальных затратах. Эта стратегия отличается от аналогичной стратегии поведения в конфликте с тем, что противник, как правило, идет к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы в конфликте с более активными стратегиями (конкуренция или компромисс). На самом деле, речь идет не о решении, а также ослабление конфликта. Мы не должны думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. На самом деле, уход за больными или передышка может быть лучшим ответом на конфликтной ситуации, так как в течение этого времени, который может быть решен сам по себе, и участником конфликта будет иметь возможность сделать это позже, когда у вас есть достаточно информации, и желание чтобы решить эту проблему.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией для разрешения конфликтов.

Эта стратегия включает в себя противника акцент на взаимном обсуждении проблемы, рассмотреть с другой стороны, не как врага, а как помощник, равно найти альтернативные решения. Вы можете использовать стиль сотрудничества, если защищать свои собственные интересы, участник конфликта должно учитывать потребности и желания другого. Этот стиль является наиболее сложным, так как он требует более длительного работы. Основная цель его применения - разработка долгосрочного решения беспроигрышной для обеих сторон.

Сочетание выбраны и реализованы сторонами в стратегии завершения конфликта определяет, как способ разрешить противоречие, которое лежит в его основе.

Результаты исследований, проведенных в 2013 году, А. Л. Журавлев, В. А. Соснин, М. А. Красников, свидетельствуют о том, что в конфликтах, где это применимо стратегия сотрудничества, стремясь удовлетворить свои потребности обеих сторон конфликтного взаимодействия. Вторая по величине предпочтение принимает стратегию соперничества в конфликтной ситуации является предпочтительным, 64% выборки. Остальная часть поведенческих стратегий, таких как компромисса, избегания и уклонения, в соответствии с Л. Евенко имеют незначительные симптомы фактора в конфликтных ситуациях [16, с. 58].

Любой конфликт можно предупредить, если обе стороны в этом заинтересованы. В зарождении конфликта инициатором, как правило, бывает кто-то один, другой в этот момент стоит перед выбором:

- согласиться хотя бы внешне с позицией и претензиями того, кто проявил конфликтность в общении;
- оставить без внимания провоцирующие на конфликт слова и действия;

- отреагировать так, чтобы, не подвергая испытанию свое достоинство, исчерпать конфликт;
- отреагировать агрессией, смело пойти на конфликт;
- принудить (в отношении начальник - подчиненный) к прекращению конфликта.

Исследования психологов показывают, что большинства конфликтов можно избежать. Для этого управленцам и сотрудникам необходимы знания, умения, опыт в области общения, терпимость друг к другу, а иногда просто доброжелательность.

Как показали исследования конфликтов, большинство из них разрешаются при активном вмешательстве начальников практически в девяти случаях из десяти.

Почти половина всех конфликтов разрешается наиболее распространенным способом (но не наиболее эффективным) - уступкой одного из соперников.

Выход из каждого пятого конфликта находится компромиссом, т.е. взаимными уступками сторон. Каждый уступает в чем-то принципиальном для него, но в то же время частично добивается желаемого.

Очень редко противоборствующие стороны используют такой способ разрешения конфликта, как сотрудничество. Главное для них - не победить, а решить проблему. Этот способ наиболее эффективный, так как позволяет решить противоречие, лежащее в основе конфликта. Иногда в затяжном конфликте стороны, устав от длительной борьбы, отказываются от нее и прекращают активные действия. В такой ситуации происходит естественное затухание конфликта. Противоречие, которое привело к нему, может остаться и служить базой для возникновения нового конфликта. Поэтому целесообразно стремиться к тому, чтобы это противоречие было в основном или хотя бы частично разрешено [21, с. 77].

Важно, конечно, чтобы сами сотрудники, конфликтуя между собой, нашли путь к примирению, поэтому управленцу, чтобы приблизить выход из конфликта, желательно посоветовать подчиненным:

- снизить негативные эмоции по отношению к сопернику;
- постараться изменить свои взгляды о нем как о личности, сконцентрировать внимание на его положительных качествах и поступках;
- помнить, ведь сам по себе конфликт не выгоден для вас;
- прислушаться к анализу конфликта «со стороны»;
- придумать, как бесконфликтно решить проблему.

Во всех случаях важно разобраться в ситуации, попытаться выявить оппонента, на стороне которого правда, и поддержать его. Это будет способствовать прогрессивному развитию коллектива и позитивному разрешению противоречия, которое лежит в основе конфликта. Если просто пытаться примирить конфликтующих, не определив правых и неправых, то такое решение не даст хороших результатов. Когда же оба оппонента не правы, тогда имеет смысл стратегия сглаживания противоречия, взаимных уступок, примирения.

Управление конфликтом осуществляется путем предупреждения возникновения конфликтов и их конструктивного разрешения. Оптимальная стратегия управления конфликтом заключается не столько в избегании конфликта и его преодолении, сколько в разрешении предконфликтной и конфликтной ситуации неконфликтными способами.

Важными условиями, обеспечивающими успех саморазрешения конфликта, являются:

- выбор способов и приемов, которые соответствуют данной ситуации;
- разрешение конфликта на ранней стадии развития;
- поэтапное разрешение или смягчение сложных конфликтов;
- формирование у сотрудников конфликтоустойчивости [21, с. 89].

Существуют различные способы разрешения и предупреждения межличностных конфликтов в среде сотрудников предприятия. Однако

далеко не всегда конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно знать, как стратегически правильно организовать психологическую и организационную деятельность по профилактике конфликтных отношений среди сотрудников.

Было разработано множество возможных рекомендаций, которые бы касались разных аспектов при поведении человека в конфликтной ситуации, при выборе определенной стратегии, а также способов разрешения, при управлении ими. В исследовании Т.Ф. Крама по управлению энергией конфликта или превращению работы в творчество изучены направления разрешения конфликтных ситуаций, приведены разные примеры по эффективности психологических тренингов, практические методики и рекомендации по разрешению конфликтов, которые основываются на принципах айкидо. Исследование Н.Н. Тренева посвящается прикладным способам по урегулированию конфликтов.

Необходимо также рассмотреть действия непосредственно участников конфликта, а также роль посредников.

Разрешение конфликта являет собой полностью устранение или частичное устранение причин, которые его породили.

Управление конфликтами является целенаправленным воздействием для устранения или минимизации причин, которые породили конфликт, или же которые корректируют поведение его участников[52, с. 59-62].

Таким образом, зная психологические основы межличностного конфликта и специфику их проявления во взаимоотношениях сотрудников предприятия, можно организовать управление этим сложным процессом.

Изучив теоретические основы профилактики конфликтов в организации мы можем сделать следующие выводы:

- под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сотрудников, заключающийся в активном противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.



- существует пять главных стратегий при поведении в конфликте: компромисс, приспособление, игнорирование, сотрудничество, соперничество, конкуренция;
- для предотвращения и профилактики конфликтов в организации управленцу необходимо выяснить причину конфликтной ситуации и найти эффективный способ ее разрешения.

Существует достаточно много методов управления организационными конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- личностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных трудовых споров;
- межличностные методы или стили поведения в рамках спора или конфликта;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. Данная группа методов ведет исключительно к деструктивным последствиям [5, с. 36].

Личностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на трудовые споры и организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения. Разъяснение требований к работе является одним из

эффективных методов разрешения и предотвращения трудовых споров. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления [6, с. 38].

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними. **Общеорганизационные цели.** Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение. Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления трудовым спором, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать споров. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

**Межличностные методы.** При перерастании спора в конфликтную ситуацию или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах [5, с. 39].

Завершение конфликта - это окончание конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, угасание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешения конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновениям.

Урегулирование конфликта отличается от решения тем, что в устранении противоречий между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

Угасание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: разногласий и напряженных отношений. Угасание конфликта обычно происходит в результате: истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы; потери мотива к борьбе, снижение важности объекта конфликта; переориентации мотивации оппонентов (новые проблемы, более серьезные, чем борьба в конфликте).

Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются структурные элементы конфликта. Несмотря на неконструктивность устранения, существуют ситуации, требующие быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей). Устранение конфликта возможно следующими способами: изъятием из конфликта одного из оппонентов (переход в другой отдел, филиалы; увольнения с работы); исключением взаимодействия оппонентов на длительное время (отправление в командировки одного или обоих т.п.); устранением объекта конфликта (мать отнимает у детей, ссорятся, игрушку, которая возникла ссора).

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникают новые, более серьезные противоречия и происходит смена объекта конфликта.

Результатами конфликта могут быть: устранение одной или обеих сторон; прекращение конфликта с возможностью его возобновления; победа одной из сторон (завладение объектом конфликта); деление объекта

конфликта (симметричный или асимметричный); согласие с правилами совместного использования объекта; равнозначна компенсация одной из сторон за обладание объектом другой стороной; отказ обеих сторон от посягательств на данный объект; альтернативное определение таких объектов, удовлетворяющих интересы обеих сторон.

### **Выводы**

Понятие «конфликт» рассматривается на протяжении многих лет рядом ученых и является объектом изучения разных наук. За последние годы все более нарастает количество публикаций по вопросам конфликтологии. Интенсивно переводятся труды зарубежных авторов, широко публикуются работы отечественных исследователей.

Конфликты выделяются в деятельности каждого социального института, группы согласно взаимоотношениям между людьми. Они играют большую роль в функционировании организации. В психологии под конфликтом в условиях организации понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сотрудников. Он заключается в активном противодействии субъектов конфликта, обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

В основании каждого конфликта заложена противоположность взглядов, интересов, а также серьезное разногласие или спор. Такие противоречия приводят зачастую к конструктивным, или же к деструктивным последствиям.

Любой конфликт обладает меньшим или большим выражением структуры. В каждом конфликте есть объект ситуации конфликта, связанный с организационными и технологическими трудностями, особенностями по оплате труда или со спецификой личных отношений.

Вторым составляющим конфликта выступает цель, мотивы субъективных участников конфликта.

После этого, конфликт будет предполагать присутствие оппонентов, четко очерченных лиц.

Результатами конфликта могут быть:

- устранение одной или обеих сторон;
- прекращение конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (завладение объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричный или асимметричный);
- согласие с правилами совместного использования объекта;
- равнозначна компенсация одной из сторон за обладание объектом другой;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- альтернативное определение объектов, удовлетворяющих интересы обеих сторон.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ПРОФИЛАКТИКИ (НА ПРИМЕРЕ САЛОНА СОТОВОЙ СВЯЗ «Теле2»)**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика салона связи «Теле2»**

Эмпирическая часть исследования проходила на базе салона сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская). Адрес местонахождения: г. Белгород ул. Королева 2а к.3

Салон связи ИП Полянская начало стабильно функционировать в феврале 2010 года и постепенно превратилось в устойчивое платежеспособное предприятие.

Рассмотрим организационно-экономическую характеристику выбранного предприятия.

Сфера деятельности: услуги.

Основной целью деятельности организации является получение прибыли путем осуществления хозяйственно-финансовой и другой деятельности.

Основными видами деятельности салона сотовой связи «Теле2» является:

- обслуживание абонентов оператора;
- розничная торговля сотовыми телефонами, аксессуарами к ним и цифровой техникой через салоны и интернет-магазин;
- проведение маркетинговых и рекламных акций.

Отличительной особенностью собственной розницы Теле2 является широкая линейка современного оборудования, разработанного специально для абонентов оператора. В салонах представлены компактные USB-модемы 3G и 4G для скоростного доступа к мобильному Интернету, камеры мобильного наблюдения, мобильные фоторамки (с функцией приема

фотографий, отправленных через MMS), планшеты 3G, телефоны с большими кнопками для пенсионеров, минифоны размером с кредитную карточку, роутеры 3G и 4G и другие устройства под маркой «Теле2».

Деятельность салона «Теле2» ориентирована на жителей города Белгород и Белгородской области.

Салон удобно расположен в центре города, чем привлекает большое количество клиентов. К нему легко подъехать на общественном и на личном транспорте.

В салонах «Теле2» клиенты могут подключить широкий спектр дополнительных услуг:

- бесплатно настроить мобильные устройства для работы с новейшими сервисами оператора;
- пополнить баланс без комиссии;
- изменить набор подключенных опций и провести другие процедуры;
- предоставлению покупателям банковских потребительских кредитов.

Поскольку действующим законодательством предусмотрено ведение предпринимательской деятельности без образования юридического лица в качестве индивидуального предпринимателя, то организационно-правовой формой салона сотовой связи «Теле2» является ИП (ИП Полянская).

Такая форма ведения бизнеса позволяет сэкономить на налогах и упростить бухгалтерию и взаиморасчёты. На всех официальных документах (договоры, накладные, счета-фактуры и т.д.) будет значиться - ИП Полянская. Это требование относится и к печати индивидуального предпринимателя. Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание. Индивидуальный предприниматель несет ответственность за налоговые, административные и даже уголовные правонарушения. Такой вид правовой формы имеет ряд преимуществ и недостатков (Таблица 2.1).

## Преимущества и недостатки ИП

	<b>Индивидуальный предприниматель (ИП)</b>
<b>Плюсы</b>	- более низкая ставка налога на доходы; - более простая система учета и отчетности; - возможность самостоятельно принимать решения в рамках своей деятельности; - упрощенный порядок создания и ликвидации.
<b>Минусы</b>	- не имеет фирменного наименования; - полная имущественная ответственность по своим обязательствам; - налоговая, административная и уголовная ответственность за нарушения в процессе предпринимательской деятельности.

Организационная структура является одним из основных элементов управления организацией и представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура салона связи «Теле2» (ИП Полянская)

Приведенная структура управления персоналом относится к линейно-функциональной структуре. Для нее характерно:

- четкое разделение труда и установление жесткой системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение сотрудниками обязанностей и координаций различных задач;



- иерархичность уровней управления, при которых каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему и контролируется им;
- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных кадров в каждой сфере деятельности салона связи.

Проанализируем структуру салона связи «Теле2» (ИП Полянская) по ряду характеристик, так как адекватная структура организации требует сбалансированности между равнозначными, но противоположными принципами.

1. *Объём управления.* Под объёмом управления понимается количество работников, непосредственно подчинённых главному специалисту структурного подразделения. В соответствии с рекомендуемой нормой контроля, составляющей не более 7 человек, условие выполняется.

2. *Иерархия.* Иерархия-это совокупность уровней управления, которая очень плотно связана с объёмом управления. Считается, что чем меньше уровней управления, тем организованней структура. В нашем случае уровней управления не много, что можно отметить как положительное качество.

3. *Централизация-децентрализация.* В исследуемой организации прослеживается централизация директор предприятия принимает все решения, связанные с салоном связи фактически на любом уровне.

4. *Специализация.* Специализация связана с диапазоном обязанностей, выполняемых отдельным работником.

Различают специализацию:

- на «знаниях» - работники являются экспертами в своих областях, в нашем случае - это специалист по кадрам, бухгалтер, специалист сервисного обслуживания, специалист склада ТМЦ.
- рутинную - если работа заключается в выполнении последовательных, простых, повторяющихся операций (продавец, уборщица).

В салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская) круг обязанностей разбит и каждый занимается своим делом.

5. *Регламентация.* Проанализировав структуру, можно увидеть, что работа каждого работника чётко регламентирована, то есть каждый сотрудник «наделён» конкретными обязанностями.

Таким образом, анализ деятельности организации показал, что характер передачи полномочий в организации централизованный, так как директор оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Централизованное управление имеет ряд недостатков:

- управление крупными организациями затруднено из-за огромного количества требующейся для этого информации, но салону связи «Теле2» (ИП Полянская) такой «минус» не грозит, так как его масштабы не столь велики;
- не стимулируется инициатива, что не позволяет работникам лично отождествлять себя с организацией;
- не предоставляется право принятия решения тем руководителям, которые ближе всего стоят к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знают.

6. *Коммуникации.* Система коммуникации развита хорошо. Примерами этого могут служить внутренняя телефонная связь сотрудников в целом по организации и компьютерная сеть.

В своей деятельности салон сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская) опирается на законы («Закон о лицензировании отдельных видов деятельности», «О защите прав потребителей»), указы президента, постановления правительства РФ, на статьи Гражданского кодекса РФ (ст.23 – «Предпринимательская деятельность гражданина», ст.454 – «Договор купли-продажи», ст.161 – «Сделки, совершаемые в простой письменной форме», ст.650 – «Договор аренды здания или сооружения») и другие нормативные документы.

Основным, характеризующим деятельность предприятия, показателем является величина получаемой прибыли. Общая оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия дана в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Общая оценка финансово-хозяйственной деятельности «Теле2»  
(ИП Полянская) в 2013 – 2015 годах, тыс. руб.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2015 год в % к 2013 году
Выручка от реализации товаров, работ, услуг без НДС	27 164	38 210	21 556	79,36
Себестоимость реализации товаров	21 133	30 061	16 232	76,81
Коммерческие расходы	4 256	7 223	4 722	110,9
Прибыль от реализации	1 775	926	602	33,9
Сальдо доходов и расходов внеоперационных операций	- 1 582	- 852	-	0
Сальдо операционных доходов и расходов	- 102	- 902	- 359	351,96
Балансовая прибыль	91	- 828	243	267,03

Из таблицы видно, что рост в 2014 году товарооборота привёл к росту коммерческих расходов, а также расходов, не связанных с реализацией товара, что в конечном итоге вызвало ещё больший убыток по сравнению с 2013 годом. В 2015 году товароборот снизился. Также снизилась себестоимость проданного товара.

Но на фоне снижения данных показателей произошёл рост коммерческих расходов, причём их рост не связан с изменением объёмов реализации. Логически было бы предположить, что снижение объёмов реализации продукции должно вести к снижению общих затрат, но на предприятии наблюдается обратная картина – коммерческие расходы с каждым годом растут.

Как положительный момент можно выделить рост балансовой прибыли в 2015 году. Это говорит о том, что не всегда большой объём товарооборота приносит большую прибыль. Необходимо постоянно изыскивать такой уровень товарооборота, при котором предприятие будет получать большую прибыль (оптимизация прибыли). Более того, причина роста прибыли –

преднамеренная политика предприятия по оптимизации затрат и разумному сокращению.

Конкуренты салона связи «Теле2»:

- 1) Салон связи «ВымпелКом»
- 2) Салон связи «МТС»
- 3) Салон связи «МегаФон»

Конкурентные преимущества салона связи «Теле2»:

- Карта покрытия - вся Россия.
- Низкие цены на услуги и оборудование
- Удобное расположение офисов к потребителю.
- Частые акции и розыгрыши призов.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в «Теле2» (ИП Полянская)**

В контексте исследуемой темы нас интересует характеристика персонала данного салона. Основу организации составляют люди, которые характеризуются определенным профессиональным составом, квалификацией, интересами.

Персонал — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными характеристиками персонала предприятия являются его численность и структура.

Для анализа персонала и динамики движения трудовых ресурсов использовались:

- форма Т-3 «Штатное расписание», которая используется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации;

- форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;
- форма № 1-к «Отчет о приеме, увольнении и перемещении работников».

Штат салона сотовой связи состоит из 15 человек: директора, экономиста, 2 специалиста технической службы, 2 специалиста склада ТМЦ, 1 специалист сервисного обслуживания, главного бухгалтера, менеджера по продажам, менеджера по кадрам, 4 продавца-консультанта, уборщицы. Штатное расписание представлено в рис. 2.2.

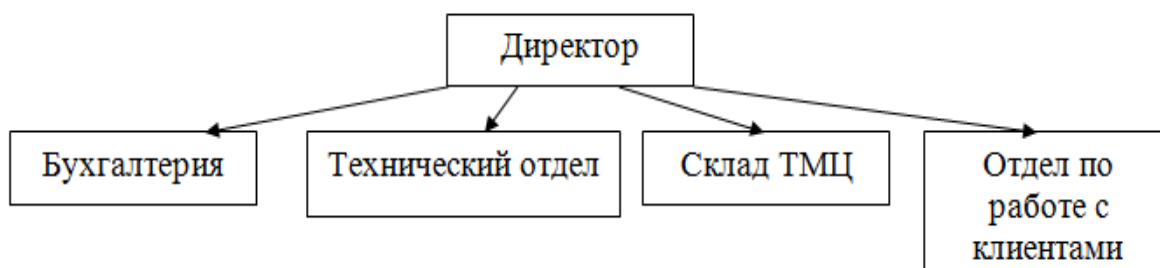


Рис.2.2. Организационная структура салона связи «Теле2»

Полномочия основных сотрудников салона:

- Директор - осуществляет полный контроль за деятельностью всех салонов сотовой связи «Теле2», которые размещены по всей территории Белгородской области. Также директор в рамках должностных обязанностей:
  - устанавливает цели и контролирует их выполнение;
  - несет полную ответственность за состояние салона связи и состояние трудового коллектива;
  - представляет салон связи во всех учреждениях и организациях;
  - распоряжается имуществом предприятия;
  - издает приказы по организации в соответствии с трудовым законодательством;
  - принимает и увольняет работников;
  - открывает в банках счета организации;

– осуществляет экономическое планирование.

- Главный бухгалтер - ведет полный бухгалтерский учет: учет всех денежных средств, поступающих в салон и выбывающих из него, учет налоговых операций, выдачу заработной платы работникам, работу с договорами, реквизитами, справками и т.д. Главный бухгалтер решает все вопросы только при непосредственном согласии с директором. Главный бухгалтер ведет основную документацию предприятия, совместно с директором проводит анализ деятельности и варианты дальнейшего развития салона сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская).

- Продавец-консультант по подключению абонентов к сети - в его функции входит ежедневная отправка реестра заявлений и реестра подключений за прошлый рабочий день, оформление отчетов по подключению и оформлению заявлений. Также занимается регистрацией клиентов, поиском и переговорами с покупателями, организацией выполнения торгового заказа и контролем за соблюдением сроков и условий, сдачей заказа клиенту, а также аналитической деятельностью.

Осуществляет операции по занесению в базу всех продаж, происшедших за день, регистрацию клиентов, переоформление сим-карт, осведомление клиентов по всем возникающим вопросам, касающихся деятельности фирмы. Непосредственно подчиняется в своей работе менеджеру по продажам.

- Специалист склада ТМЦ – следит за поступлением и выбытием со склада товаров, ведет их учет и отвечает за сохранность, то есть его должностная инструкция содержит пункт о полной материальной ответственности, а также к обязанностям относится:

- учет всех материально-товарных ценностей, а также их движение, приход, расход;
- соблюдение технических и иных норм сохранности вверенных ценностей;

- контроль эффективности работы служащих, а также повышение их квалификации;
- правила организации складского хозяйства;
- знание качественных характеристик товарно-материальных ценностей, стандарт их хранения и норма расхода;
- знание инструкций, типовых положений, методических рекомендаций и иных нормативных актов, где отражен порядок учета и хранения товарно-материальных ценностей салона связи «Теле2» (ИП Полянская).

Анализируя кадровый состав, можно сделать следующие выводы:

- наибольшее число сотрудников приходится на обслуживающий персонал, осуществляющий непосредственную работу с клиентами;
- 80% персонала компании имеет высшее образование;
- 20% - среднее специальное или незаконченное высшее.

Таким образом, уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Большое значение имеет возраст сотрудников (80% моложе 30 лет, 20% - в возрасте от 30 до 40 лет). Учет возраста сотрудников дает возможность проводить непрерывное повышение их квалификации.

Сведения о кадровом составе салона связи «Теле2» указаны в таб. 2.3.

Таблица 2.3

## Анализ кадрового состава салона связи «Теле2» (ИП Полянская)

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
1. Численность работающих, всего:	15	100	15	100	15	100
в том числе:						
- административно-управленческий персонал	3	20	3	20	3	20
- обслуживающий персонал	12	80	12	80	12	80
2. Категории персонала по уровню персонала: с высшим образованием	12	80	12	80	13	86,67
- со средне специальным образованием или незаконченным высшим	3	20	3	20	2	13,33
- со средним образованием	0	0,0	0	0,0	0	0,0
3. Категории персонала по возрастному признаку:						
- до 30 лет	12	80	12	80	12	80
- от 30 до 40 лет	3	20	3	20	3	20
- от 40 до 50 лет	0	0,0	0	0,0	0	0,0
- свыше 50 лет	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4. Принято работников:	3	20	3	20	4	26,67
5. Выбыло работников, всего:	3	20	3	20	4	26,67
в том числе:						
- по собственному желанию	3	20	3	20	3	20
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0,0	0	0,0	1	6,67
- по сокращению штатов	0	0,0	0	0,0	0	0,0
6. Пол						
- женский	9	66,7	9	66,7	10	66,67
- мужской	6	33,3	6	33,3	5	33,33

Кроме того, сотрудники салона связи «Теле2» проходят оценочные процедуры на разных этапах работы в организации:

*В ходе отбора кандидатов на существующую должность.* На данном этапе применяются такие методы, как биографическое интервью, анализ



рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты, анкеты.

*После окончания испытательного срока.* Основная цель оценки - проверить соответствие новичка занимаемой им должности. Для этого применяются методы оценочного интервью, а также личностное и профессиональное тестирование.

*В ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв.* Применяется метод оценочного интервью.

*При принятии решения о направлении сотрудника на обучение* используется профессиональное тестирование.

*При принятии решения об увольнении сотрудника.* Желая уволить сотрудника, администрация приводит доказательства его несоответствия занимаемой должности. Основания для увольнения сотрудника по результатам аттестации определены нормами трудового законодательства РФ, в т. ч. нормой статьи 81 ТК РФ.

Участие в оценочных мероприятиях дает сотруднику следующие преимущества: гарантия того, что его достижения за прошедший период не останутся без внимания; ясное понимание поставленных задач и критериев успешности их выполнения; возможность профессионального и карьерного роста в организации.

Аналогичная ситуация складывается и в других салонах. Таким образом, можно говорить о том, что салоны сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская) имеют линейно-функциональную структуру управления, молодой кадровый состав, характеризующийся высоким уровнем текучести, что обусловлено в подавляющем числе случаев увольнением по собственному желанию. В редких случаях увольнение происходит по вине сотрудника (нарушение трудовой дисциплины) – в анализируемом салоне отмечен такой факт в 2014 году.

В табл. 2.4 представлен баланс времени одного продавца-консультанта в салоне.

Таблица 2.4

**Баланс времени одного продавца-консультанта «Теле2»  
(ИП Полянская) (9-часовой рабочий день)**

Наименование затрат	Обозначение	Баланс рабочего времени				Излишек, мин.	Недостаток, мин.
		фактический		нормативный			
		мин.	%	мин.	%		
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	45	7,5%	40	6,7	5	
Оперативная работа	ОП	425	70,8	435	72,5		10
Обслуживание рабочего места	ОБ	20	3,3	10	1,7	10	
Отдых и личные надобности	ОТЛ	60	10,0	60	10,0	10	
Нормированные перерывы по орг-тех. причинам	ПТ	20	3,3	30	5,0		10
Потери по орг-тех. причинам	ПНТ	20	3,3	15	2,5	5	
Потери из-за нарушений трудовой дисциплины.	ПНД	10	1,7	10	1,7	0	
<b>ИТОГО:</b>	<b>Тсм</b>	<b>600</b>	<b>100,0%</b>	<b>600</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>20</b>

Режим работы обслуживающего персонала «4 через 2» по 9 часов. Таким образом, одновременно в салоне присутствуют кассир и 2 менеджера торгового зала, что является оптимальным для данного салона.

### **2.3. Анализ системы управления конфликтами и их профилактика в салоне связи «Теле2»**

Первоначальным шагом в нашем анализе было выяснение поведенческих и личностных особенностей путем применения методов наблюдения и составления мнения о каждом опрошенном. Также мы применили метод включенного наблюдения, т.к. во время написания работы являлась работником исследуемого предприятия. Результаты наблюдения продемонстрированы в табл. 2.5:

## Результаты включенного наблюдения

Номер опрошенные	Личностные и поведенческие особенности
1	Спокойный, добродушный, общительный, открытый, сотрудник
2	Скрытный, напористый, склонен к конфликтному поведению, общительный,
3	Немного суетливый, общительный, веселый, с хорошим чувством юмора добродушный
4	Скрытный, необщительный, упрямый, склонен к конфликтному поведению, хорошо знает свое дело
5	Поддержит разговор на любую тему, любознательный, открытый, легок в общении
6	Общительный, всегда находит компромисс, «Себе на уме», уходит от конфликтов
7	Застенчивый, неуверенный, пытается всем угодить, мягкотелый
8	Спокойный, мягкий, дружелюбный, общительный
9	Необщительный, резкий, склонный к конфликтам
10	Общительный, суетливый, бесконфликтный, добродушный
11	Многословный, веселый, склонен к провокации на конфликтные ситуации, немного надоедливый
12	Вспыльчивый, не терпеливый, конфликтный, общительный
13	Застенчивый, в общении настороженный, бесконфликтный, говорит абсолютно по существу
14	Говорит с сарказмом, развязный, склонен к конфликтам, неуместно шутит
15	Спокойный, тихий, бесконфликтный, добродушный

Вышеперечисленные в таблице данные говорят нам о следующем: 0.9% опрошенных склонны к конфликтам и созданию таких ситуаций. Из них 0.3% опрошенных отличаются напористостью и резкостью в общении. Они довольно общительны, хотя часто создают конфликтные ситуации. Еще 0.3% опрошенных тоже общительны. Однако их можно охарактеризовать многословными, развязанными. Они неуместно шутят и в целом неприятны в общении. что в конечном случае является причиной конфликтов в социальной группе. Их отличает скрытность. необщительность, упрямство.

Приведем характеристику тех опрошенных, которые бесконфликтны. Данная группа состоит из 1.35% сотрудников. Среди опрошенных: 0.6% человека, отличаются болтливостью, добродушием, веселым нравом, открытостью; 0.45% человека отличаются уравновешенностью,

спокойствием, дружелюбием; 0.3% человека – не уверены в себе, застенчивы, стремящиеся всем угодить.

Можно сделать вывод: по результатам проведенного наблюдения в обследуемой группе 40% опрошенных склонны к созданию конфликтных ситуаций, а 60% – бесконфликтные в общении, дружелюбные, способные.

Очередной этап нашего исследования – психологическое тестирование работников организации по методике диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, адаптированная Н.В. Гришиной [40, с. 66-77].

Двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии разработанная К. Томасом и Р. Киллменом получила широкое распространение в конфликтологии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны. Оценка интересов в конфликте — это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса—Киллмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы. В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю...?», «Что я потеряю...?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника...?» и т. д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс; уступка или сотрудничество). Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели было учтено то обстоятельство, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- 1) содержания предмета конфликта;

- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т. д.) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Тестируемому сотруднику предлагалось выбрать одно утверждение из пары суждений опросника (см. Приложение 1), которое является наиболее типичным способом поведения для него. Время выполнения теста 15-20 минут.

Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению определенной стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

Задачами данного тестирования являются:

- определить уровень коммуникативного самоконтроля;
- выявить уровень общительности;
- определить стиль конфликтного поведения.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что у 0.6% сотрудников высокий уровень общительности – данные люди везде чувствуют себя «как рыба в воде», но не каждый раз доделывают все до конца; 1.05% сотрудников можно охарактеризовать как разговорчивых, любопытных, но мало усидчивых людей, когда они сталкиваются с

серьезными проблемами, им не хватает терпения; 0.6% сотрудникам свойственен низкий уровень общительности. Данные люди замкнуты и предпочитают общению одиночество, что так же нередко сказывается на качестве обслуживания клиентов.

По результатам проводимого эмпирического исследования, можно заключить, что у наибольшей части сотрудников, а именно 1.05% человек, высокий уровень коммуникативного контроля. Им свойственно легко войти в любую роль, они гибко реагируют на различные изменения в коллективе. Им свойственно предугадывать впечатление, которое они могут произвести на остальных людей, создать доброжелательную обстановку на работе.

У 0.6% сотрудников средний уровень коммуникативного контроля. Данным людям не свойственна сдержанность в эмоциях, однако их отличает искренность. И наконец, у 0.6% сотрудников имеется низкий уровень контроля в общении, т.е. у них устойчивое поведение, они не хотят изменяться, зависеть от других, таких людей называют «неудобные в общении». Их отличает замкнутость, обидчивость, негативизм, что так же сказывается на качестве обслуживания клиентов.

Подводя итоги показателей стилей поведения в конфликтах у работников салона связи, было выяснено, что 1.05% сотрудников непротив работать в конфликтных ситуациях. Они объясняют это тем, что участники конфликта приходят к компромиссу, который удовлетворяет интересы всех сторон. Из них 0.45% сотрудника, кроме сотрудничества, могут пойти на компромисс в трудной ситуации конфликта.

Соперничество в конфликтной ситуации характерно 0.45% работникам, а 0.75% сотрудников желают избегать конфликтные ситуации, но даже если у них это не получается, то 0.6% из данных работников могут пойти на компромисс.

Следует отметить, что в целом, для анализируемых 15 человек свойственен весьма средний уровень коммуникаций, достаточно высокий

уровень коммуникативного самоконтроля, а также поиск компромисса в конфликтной ситуации.

Заключительным этапом обследования стало интервью. Его цель – выявить причины появления конфликтов и конфликтных ситуаций, а также поиск решений по их преодолению в учреждении.

Приведем вопросы интервью:

1. Были ли у Вас конфликтные ситуации с сотрудниками, с которыми Вы работаете?
2. Были ли у Вас конфликты с другими людьми?
3. Были ли у Вас конфликты с начальниками?
4. Можете ли объяснить причины конфликтов?
5. Какова была природа конфликтной ситуации?
6. Как разрешались Ваши конфликты?
7. Можете ли Вы описать пути разрешения данных ситуаций, которые кажутся Вам наиболее оптимальными?
8. Как на Ваш взгляд, следует предотвратить конфликты в организации?

Данные полученные из проведенного интервью говорят нам о том, что 40% конфликтов и ситуаций в организации появляются из-за обычных коммуникативных процессов – разговоров по работе, 35% – с начальством и 25% – в коммуникации с населением.

Полученные показатели свидетельствуют о том, что у 0.6% наблюдаемых высокий уровень общительности; 1.05% наблюдаемых обладают медианным уровнем общительности.

Стоит отметить, что 40% конфликтов и ситуаций в салоне связи появляются из-за обычных коммуникативных процессов – разговоров по работе, 35% – с начальством и 25% – в коммуникации с населением.

В процессе работы среди сотрудников предприятия каждый день появляется огромное количество разногласий, которые становятся в последствии конфликтами. Их можно охарактеризовать как кратковременными, так и затяжными.

Стоит отметить, что возникающие конфликтные ситуации разрешаются довольно быстро, учитывая небольшие размеры салона связи «Теле2» (ИП Полянская). Директор пользуется особым уважением всего коллектива, что также помогает в разрешении проблемных периодов жизни предприятия.

Анализ системы управления конфликтами и их профилактики позволяет выделить сильные и слабые стороны в деятельности организации, в данной области системы управления персоналом (табл.2.6).

Таблица 2.6

## SWOT- анализ системы профилактики конфликтов

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство учитывает интересы сотрудников.</li> <li>2. Правильный подбор специалистов.</li> </ol>	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Личные взаимоотношения и несовпадение взглядов.</li> <li>2. Невыполнение требований руководителя.</li> <li>3. Невыполнение обязательств перед потребителями.</li> </ol>
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование системы подбора</li> <li>2. Повышение мотивации за счет проведения тренингов.</li> </ol>	<p>Угроза:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сфера взаимодействия «человек-человек.</li> <li>2. Наличие «трудных» людей.</li> <li>3.Нестабильное состояние экономики.</li> <li>4.Наличие конкурентов на рынке.</li> </ol>

Мы проанализировали систему управления конфликтами и их профилактику в салоне связи и выявили следующие слабые стороны:

- Личные взаимоотношения и несовпадения взглядов.
- Невыполнение требований руководителя.
- Невыполнение обязательств перед потребителями.



Выявление указанных недостатков в работе салона вызывает необходимость развботки и применения рекомендаций по профилактике конфликтов в коллективе ИП Полянская.

### **Выводы**

Отличительной особенностью собственной розницы Теле2 является широкая линейка современного оборудования, разработанного специально для абонентов оператора. В салонах представлены компактные USB-модемы 3G и 4G для скоростного доступа к мобильному Интернету, камеры мобильного наблюдения, мобильные фоторамки (с функцией приема фотографий, отправленных через MMS), планшеты 3G, телефоны с большими кнопками для пенсионеров, минифоны размером с кредитную карточку, роутеры 3G и 4G и другие устройства под маркой «Теле2».

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Подводя итоги показателей стиля поведения в конфликтах, у работников салона связи, было выяснено: 1.05% сотрудников непротив работать в конфликтных ситуациях. Они объясняют это тем, что участники конфликта приходят к компромиссу, который удовлетворяет интересы всех сторон. Из них 3человека, кроме сотрудничества, могут пойти на компромисс в трудной ситуации конфликта.

Анализ источников информации показывает: существуют определенные слабые стороны в поощрении персонала, в квалификации специалистов, адекватности и неадекватности потребителей.

Было проанализирована система управления конфликтами и их профилактика в салоне связи.

### **ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В САЛОНА СОТОВОЕ СВЯЗИ «ТЕЛЕ2»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы профилактики конфликтов в салоне связи «Теле2»**

Необходимо помнить, что конфликт – это уже активное противоборство, а не противостояние, как при конфликтной ситуации. Изначально конфликт возникает локально, то есть в нем не участвует весь коллектив, даже если он состоит из нескольких человек. Конфликт, как и пожар, страшен своим разрастанием. Участники конфликта ищут сочувствующих и привлекают новых сторонников. Каждый участник, безусловно, заинтересован привлечь на свою сторону самого директора, чтобы укрепить свои позиции. При расширении конфликта в него не только вовлекаются новые люди, но и разрастаются его область, фронт, включаются все новые проблемы, личностные интересы. Обобщив вышесказанное, можно предложить следующие рекомендации и мероприятия по профилактике конфликтных ситуаций салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская) (табл. 3.1., 3.2).

В ходе эмпирического исследования в системе профилактики конфликтов в организации были выявлены следующие проблемы:

- 1) Личные взаимоотношения и несовпадение взглядов;
- 2) Невыполнение требований руководителя;
- 3) Невыполнение обязательств перед потребителями;

Таблица 3.1

Рекомендации и мероприятия по профилактике конфликтных ситуаций  
салоне сотовой связи «Теле2»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	Личные взаимоотношения и несовпадение взглядов;	1.1. Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие, строго выполнять свои обязанности 1.2. Провести мониторинг уровня конфликтности	1.1. Организация корпоративов, 1.2. Провести исследование уровня конфликтности на уровне сотрудник-сотрудник,	Сближение коллектива, уменьшение конфликтности
2	Невыполнение требований руководителя.	2.1. Разъяснение руководителем требований к работе, своевременно и качественно выполнять свою работу. 2.2. Провести мониторинг уровня конфликтности	2.1.Тренинг «Эффективные продажи». 2.2.Провести исследование уровня конфликтности на уровне руководитель-подчиненный,	Возможность персонала вовремя и правильно выполнять свою работу
3	Невыполнение обязательств перед потребителями.	3.1. Обучение самоконтролю сотрудников 3.2. Провести мониторинг уровня конфликтности	3.1.Тренинг «Самоконтроль» 3.2. Провести исследование уровня конфликтности на уровне сотрудник-клиент	Увеличение степени психологической уравновешенности и сотрудников

Таблица 3.2

Стоимость мероприятий по профилактике конфликтных ситуаций  
салоне сотовой связи «Теле2»

№	Мероприятие	Ответственный	Стоимость, руб.
1	Организация корпоративов	Бухгалтерия .	50 000
2	Тренинг «Эффективные продажи»	Тренинг менеджер.	40 000
3	Тренинг «Самоконтроль»	Тренинг менеджер.	17 000
4	Изучение уровня конфликтности	Специалист по подбору кадров.	В рамках заработной платы
Итого: 107 000			

Таким образом, ресурсы, которые будут использоваться для решения проблем следующие:

- человеческие (бухгалтер и тренинг менеджер),
- финансовые (107 тыс. руб.),
- материально-технические (помещения и техника для корпоративов, тренингов).

Чтобы конфликтная ситуация не была затяжной и прекращался бы тогда, когда происходит только первая его стадия, нужно придерживаться следующих рекомендаций:

Выполнять обязанности сотрудники должны строго, делать это качественно и своевременно.

Нужно найти компромисс, а также необходимо стремиться к тому, чтобы в конфликте было сотрудничество, а не отстаивание только своих интересов. Необходимо научиться разделять взаимоотношения рабочие и личные. Для разрешения конфликтов к коллективу возможно включить авторитетного человека. Нужно заметить, что если в коллективе организации появился работник, который создает конфликтные ситуации, т.е. провоцирует их, необходимо применять следующие методы предупреждения конфликта:

- Создание надежного союза. Т.е. тут хочется сказать, что в практике менеджмента конфликтных ситуаций очень хорошо зарекомендовала себя данная методика, при которой к конфликтному сотруднику начальник приставляет того работника, который обладает качествами характера, противоположными конфликтному сотруднику: мягкость, спокойствие, уступчивость, который очень ценит деловые качества, имеющиеся у конфликтного сотрудника.
- Воспитательная работа. Директору сконфликтным работников необходимо провести такую работу, которая, если сотрудник в содержательном плане является ценным, даст начальнику проводить частые

беседы и разъяснять именно те требования и цели, которые стоят перед коллективом.

- **Перевод.** Если ситуация ужасная, то стоит перевести конфликтного сотрудника в другое подразделение. Данная практика существует в российских фирмах, и конечно, в зарубежных, причем довольно распространена. Это происходит когда личные качества конфликтного сотрудника все-таки перевешивают тот вклад, который он вносит в общее дело рабочей команды. В данном случае самое эффективное – это уладить конфликт путем перевода конфликтного сотрудника в другой коллектив. Также может последовать даже увольнение.

Положительная сторона оценки объективных итогов работы сотрудника, который зачинает конфликты. Нужно сказать, какую конкретную общественную пользу конфликтный сотрудник приносит коллективу. Если будет положительный результат в проявлении работы, который бы превосходит личное качество, то начальство обычно позволяет оставаться данному работнику в коллективе.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по практической главе данной дипломной работы.

В ходе исследования мы определили главные условия, которые влияют на преодоление конфликтных ситуаций в коммуникациях между сотрудниками, во взаимоотношениях с начальством, а также с населением. Нужно придерживаться в коммуникации общепринятых норм этики и морали. Необходимо во время выполнять возложенные на сотрудника обязанности, находить компромисс, идти на сотрудничество.

В результате проведенных исследований было выявлено, что мы можем дать практические советы сотрудникам салона сотовой связи «Теле2» (ИП Полянска) для того, чтобы минимизировать конфликты или способствовать их предупреждению.

Показанная в данной работе оценка эффективности предлагаемых мероприятий, говорит о том, что наиболее эффективными мерами, которые

направлены на преодоление и предупреждение конфликтов будут меры, когда руководить сотрудниками будет грамотный специалист, не допускающий разгорания конфликта, предугадывающий возможность его проявления.

### **3.2 Экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий**

Социально-психологический климат сотрудников организации — это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Особенности социально-психологического климата в коллективе влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы во всей организации, то есть на общую эффективность работы всей организации. С уверенностью можно утверждать, что наличие конфликтных ситуации и конфликтов в организации во многом определяет ее производственные успехи и положение на рынке. Поэтому диагностика конфликтов и формирование позитивного социально-психологического климата во всем коллективе организации — это одна из основных задач любого руководителя. Конфликт легче предупредить, предотвратить, чем потом разрешать.

Опираясь на анализ полученных результатов в ходе исследования в салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская), для создания и дальнейшего поддержания благоприятного, положительного социально-психологического климата нами предложен ряд управленческих траекторий воздействия на конфликт.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между

планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (3.2)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (3.3):

$$2\,155,6 + (2\,155,6 * (10/100)) = 2\,371,16 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по формуле (3.1):

$$(2\,371,10 - 107) - 2\,155,6 = 108,560 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть:

– положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли;

– отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли;

– нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.



Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 107 тыс. руб. увеличили товарооборот на 108,56 тыс. руб.

Расчет рентабельности предлагаемых мероприятий

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\text{Э} / \text{Зр}) * 100\%, \quad (3.4)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле (3.4):

$$(108\ 560 / 107\ 000) * 100\% = 101,45\ \%$$

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки.

$$B = \text{Зр} / \text{Э} \quad (3.5)$$

где B – время окупаемости затрат на мероприятия за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$107\ 000 / 108\ 560 = 0,99 \text{ года}$$

Следовательно, затраты на совершенствование деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за 11,8 месяцев или 0,99 года.

Большое значение имеет выбор стратегии разрешения конфликта. Эффективными являются компромисс и сотрудничество. Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом отчасти ранее выдвигавшихся требований,

готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

На сегодняшний день компромисс — наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов. Для его достижения может быть рекомендована техника открытого разговора, которая заключается в следующем:

- заявить, что конфликт невыгоден обоим конфликтующим; предложить конфликт прекратить;

- признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте (они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит);

- сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является для вас главным.

В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьезных, но не принципиальных вещах. Высказывая пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента (они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте), спокойно, обсудить взаимные уступки, при необходимости скорректировать их. Зафиксировать, что конфликт исчерпан, если удалось договориться.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно сотрудничество в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов.

Склонность обеих сторон игнорировать различие во власти, важность решения для обеих сторон, непредубежденность участников имеют решающий характер.

Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу переговоров. Отделение людей от проблемы, разграничение взаимоотношений с оппонентом, поставить себя на место оппонента, быть принципиальным к проблеме и мягким к людям. Необходим поиск общих интересов, признание интересов оппонента частью проблемы. Предлагая взаимовыгодные варианты, нельзя искать единственный ответ на проблему. Используя объективные критерии, необходимо быть открытым для доводов другой стороны.

### **Выводы**

Устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности салона сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская) в целом.

Чтобы конфликтная ситуация не была затяжной и прекращалась бы тогда, когда происходит только первая стадия, нужно придерживаться следующих рекомендаций:

Строгое соблюдение сотрудников своих обязанностей, их исполнение своевременно и качественно

Необходимо находить компромисс. Стремиться к тому, чтобы в конфликте было сотрудничество, а не отстаивание только своих интересов. Научиться разделять рабочие и личные взаимоотношения в коллективе. Включить авторитетного человека для разрешения конфликтов. Необходимо заметить, если в коллективе предприятия появился тот работник, который создает конфликты, т.е. их провоцирует, необходимо применять следующие способы преодоления данного конфликта:

- Создание надежного союза. Т.е. тут хочется сказать, что в практике менеджмента конфликтных ситуаций очень хорошо зарекомендовала себя данная методика, при которой к конфликтному сотруднику начальник приставляет того работника, который обладает качествами характера, противоположными конфликтному сотруднику:

мягкость, спокойствие, уступчивость, который очень ценит деловые качества, имеющиеся у конфликтного сотрудника.

- Воспитательная работа. Директору с конфликтным работником необходимо провести такую работу: если сотрудник в содержательном плане является ценным, проводить частые беседы и разъяснять именно те требования и цели, которые стоят перед коллективом.

Перевод. Если ситуация сложная, то стоит перевести конфликтного сотрудника в другое подразделение. Данная практика существует в российских фирмах, и конечно, в зарубежных, причем довольно распространена. Это происходит, когда личные качества конфликтного сотрудника все-таки перевешивают тот вклад, который он вносит в общее дело рабочей команды. В данном случае самое эффективное – это уладить конфликт путем перевода конфликтного сотрудника в другой коллектив.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление конфликтом выступает осознанной деятельностью по отношению к конфликту, которая проводится участниками или же третьей стороной на абсолютно каждом этапе при его появлении, развитии и завершении. Здесь важно будет не блокировать расширение противоречия, а решить его.

Кроме того, управление конфликтами включает в себя предотвращение, а также их завершение.

Без осознания причин появления, а также последующего развития конфликта невозможно будет рассчитывать на его эффективно регулирование. Определение структуры конфликта выступает итогом, в основном, генетического и системного анализа в конфликтных ситуациях. Нужно уметь выделять причины конфликтов.

Для того чтобы предупредить конфликт, необходимо знать не только стратегии действия, но и способы, как добиваться развития ситуационной проблемы в направлении. Это является деятельностью участников при протекании конфликта в работе с конфликтом. Она включает в себя деятельность субъектов, а также подключения третьих лиц для устранения субъективных и объективных причин появляющегося столкновения, решения противоречий с помощью неконфликтных методологий.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение системы причин является результатом, главным образом, системно-генетического анализа конфликтных ситуаций. Необходимо различать причины конфликтов и причины изменений в их характеристиках.

Для предупреждения конфликтов важно знать не только, что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Предотвращение конфликтов в узком смысле заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предотвращения есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
- не ждать от окружающих слишком многого;
- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

- оценивающий должен сам хорошо знать деятельность;
- оценку давать по существу дела, а не по форме;
- оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
- выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков;
- четко формулировать новые цели и задачи;
- воодушевлять сотрудников на новую работу.

Технология по предотвращению представляет собой структуру знаний по способам, приемам и средствам по воздействию на ситуацию перед конфликтом, а также некую последовательность для его разрешения.

Можно предупредить конфликт, если изменить собственное отношение к ситуации и проблеме в целом.

Для определения конфликта в анализируемой организации было проведено эмпирическое исследование, цель которого – выявить условия возникновения и пути преодоления конфликтных ситуаций в салоне сотовой связи «Теле2» (ИП Полянская).

В процессе исследования были определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников в трудовом коллективе, с руководителем учреждения, с населением:

- придерживаться в общении норм морали, этики;
- своевременно выполнять обязательства перед населением, идти на сотрудничество, находить компромисс;
- хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться;
- не поддаваться на эмоциональные провокации;

- не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы «трудного» человека);
- всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

Внедрение данных мероприятий позволит решить возникший конфликт в организации. Кроме того, можно получить ряд других продолжительных плюсов, а именно:

- возникновение атмосферы доверия;
- повышение мотивации работников;
- развитие корпоративной культуры в организации;
- улучшение условий труда.

Указанные превентивные меры конфликтов дают возможность значительно повысить устойчивость имиджа организации.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов [Текст]/ В.К. Андреев. - Казань, 2013. – 325 с.
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов [Текст]/ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 431 с.
3. Аппенянский, А.И. Человек и бизнес: путь совершенства [Текст]/ А.И. Аппенянский. - М., 2011. – 149 с.
4. Атоян, А.Д. Конфликтология. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам [Текст]/ А.Д. Атоян. – М.: А-Приор, 2010. – 64 с.
5. Бабосов Е.М. Конфликтология: учеб пособие. 2. – е изд., стереотип. [Текст]/ Е.М. Бабосов. – Мн.: «Тетрасистемс», 2011. – 464 с.
6. Баринов, В.А. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации [Текст]/ В.А. Баринов, Н.В. Баринов// Менеджмент в России и за рубежом, №5 1999. – с. 33-56.
7. Бойко, В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст]/В.В. Бойко, - А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов. - М., 2012. – 303 с.
8. Большаков, А.Г. Конфликтология организации [Текст]/ А.Г. Большакова, М.Ю. Несмелова. – М.: МЗ ПРЕСС, 2012. – 278 с.
9. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! [Текст]/ Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк – Новосибирск: Наука, 2008. – 230 с.
10. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, формы: пособие для подготовки к экзаменам [Текст]/ А.А. Брасс. – Минск.: Совр. шк., 2012. – 348 с.
11. Базаров, Т.Ю. «Управление персоналом. 9-е издание» [Текст]/ Т.Ю. Базаров. - М.: Издательский центр «Академия», 2011 - 244с.
12. Вагин, И.О. Психология зла. Практика решения конфликтов [Текст]/ И.О. Вагин. — СПб.: Питер, 2001. — 192 с.

13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст]/ В.Р. Веснин. - М., 2012. – 372 с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]/ О.С. Виханский, А.М. Наумов. М., 2011. – 189 с.
15. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: Учебное пособие. 3-е изд. [Текст]/ Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2002. – 318 с.
16. Волков, Б.С. Конфликтология: уч. пособие для студ. высших уч. завед. [Текст]/ Б.С. Волков. –М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2007. – 400с.
17. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология [Текст]/ И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М., 2012. – 401 с.
18. Галькевич, Р.С. Основы менеджмента [Текст]/ Р.С. Галькевич, В.И. Набоков. – М., 2009. – 386 с.
19. Гансова, Э.А. Социально-экономическое управление [Текст]/ Э.А. Гансова. – Киев: Высшая школа, 2012. – 429 с.
20. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_5142/)
21. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст]/ Н.В. Гришина. - СПб.: Питер, 2011. - 544 с.
22. Гришина, Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе [Текст]/ Н.В. Гришина. - М.: Наука, 1983. - 168 с.
23. Дедов, Д.И. Конфликт интересов [Текст]/ Д.И. Дедов. – М.: ВолтерсКлувер, 2004. – 288 с.
24. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст]/ С.М. Емельянов. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 400 с.
25. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст]/ С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2003. – 298 с.
26. Ерина, С.И. Ролевой конфликт и его диагностика в деятельности руководителя [Текст]/ С.И. Ерина. – Ярославль, 2010. – 311 с.

27. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) "О защите прав потребителей" [Электронный ресурс]:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/)

28. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии.: Курс лекций [Текст]/ Д.П. Зеркин. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – 480 с.

29. Козырев, Г.И. Основы конфликтологии: учебник. 2-е изд.; перераб. и доп. [Текст]/ Г.И. Козырев. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010г. - 240с.

30. Козырев, Г. И. Конфликты в организации [Текст]/ Г.И. Козырев// Социально-гуманитарные знания. 2009. № 2. с. 136-150

31. Карелина, А.А. Тест описания поведения К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной) // Психологические тесты / Под ред. А.А. Карелина: в 2т. – М., 2001. - Т.2. –с.69-77.

32. Крылова, А.А. Психология [Текст]/ А.А. Крылова. – М.: Проспект, 2010. – 408 с.

33. Князева, М.Н. Конфликт [Текст]/ /М.Н. Князева/ ЭКО. – 2012. – № 2. – с. 59. – 62.

34. Крам, Т.Ф. Управление энергией конфликта: Как превратить работу в творчество [Текст]/ Т.Ф. Крам. – М.: РЕФЛ-бук, 2011. – 488 с.

35. Кричевский, Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы [Текст]/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект-Пресс, 2011. – 400 с.

36. Лифанов, В. Управление конфликтом [Текст]/ В. Лифанов//Восточный Базар -2013. - №63. -с.15

37. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Пер. с англ. [Текст]/ У. Мастенбрук — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.

38. Максимцова, М.М., Игнатъева А.В. Менеджмент [Текст]/ М.М. Максимцова, А.В. Игнатъева. – М., 2009. – 589 с.

39. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2010. – 459 с.

40. Обозов, Н.Н. «Психология работы с людьми» [Текст]/ Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. - Киев, 2002.
41. Осипенко, О. Сущность и основные типы корпоративных конфликтов [Текст]/ О. Осипенко// Экономист. 2010. № 9. с. 66-75.
42. Платонов, Ю.П. Психология конфликтного поведения [Текст]/ Ю.П. Платонов. - СПб: Речь, 2009. – 544с.
43. Рубин, Дж. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение [Текст]/ Дж. Рубин, Д. Пруйт, С.Х. Ким. – М.: ОЛМА-Пресс, 2002. – 352 с.
44. Светлов, В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Текст]/ В.А. Светлов. – М.: Росток, 2013. – 325 с.
45. Светлов, В. А. «Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов» [Текст]/ В.А. Светлов. - КД Либроком, 2013 - 303с.
46. Сидоренко, Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию [Текст]/ Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001. – 256 с.
47. Словарь иностранных слов. – М.: Сирин, 2009. – 850 с.
48. Социальное управление: словарь-справочник. – М.: изд-во МГУ, 2014. – 404 с.
49. Спатарь, А.В. Основы управления конфликтами в организации [Текст]/ А.В. Спатарь// Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — с. 95-98.
50. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами [Текст]/ Н.Н. Тренин. – М.: Приор, 2011. – 209 с.
51. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) [Электронный ресурс]:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
52. Федеральный закон от 04.05.2011 N 99-ФЗ (ред. от 13.07.2015, с изм. от 30.12.2015) «О лицензировании отдельных видов деятельности» (с

изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016) [Электронный ресурс]:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113658/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/)

53. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта [Текст]/ Б.И. Хасан. — СПб.: Питер, 2003. — 250 с.

54. Хертель, А. Профессиональное разрешение конфликтов: медиативная компетенция в Вашей жизни [Текст]/ А. Хертель/ пер. с нем. Н. Бабичевой. — СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. — 272с.

55. Чуреев, В.Д. Практикум по конфликтологии [Текст]/ В.Д. Чуреев. — СПб: Питер, 2003. — 400 с.

56. Чюрняк, Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения [Текст]/ Т.В. Чюрняк. — Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2003. — 120 с.

57. Шевчук, Д.А. Конфликты избегать или форсировать? Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни [Текст]/ Д.А. Шевчук. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. — 440с.

58. Шейнов, В.П. Управление конфликтами: теория и практика [Текст]/ В.П. Шейнов. — Минск: Харвест, 2010 — 912с.

59. Эллис, А. Гуманистическая психотерапия: Рационально-эмоциональный подход [Текст]/ А. Эллис. — СПб.: Сова; М: ЭКСМО-Пресс, 2002. — 272 с.

60. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах [Текст]/ В. Яценко // МЕНЕДЖЕР по персоналу. -2011. -№2. - с.40.